

Temas varios del Pacífico

Las *sogo shoshas* y su desafío actual

DOI: 10.32870/mycp.v3i10.654

Wendy Díaz*

Conocidas como las *trading companies*¹ más grandes del mundo, las *sogo shoshas*² japonesas se encuentran, desde hace una década, ante un nuevo reto para asegurar su sobrevivencia. En 1993, un estudio realizado por la firma Jardín Fleming en Hong Kong anunció la crisis del modelo de las *sogo shoshas*, caracterizando su situación con la caricatura de un *Tyrannosaurus rex* con un cigarro entre los dientes y concluyendo que estas eran “criaturas de otra era”.

Es a partir de la crisis financiera que afectó a Japón, desde principios de los noventa, y al resto de Asia en 1997, cuando las *sogo shoshas* se vieron bajo una nueva amenaza. En el primer momento de la crisis, a principios de los noventa, las *sogo shoshas* se enfrentan ante el rediseño de las organizaciones japonesas. En estos casos, las empresas niponas tuvieron que bajar costos mediante varias reestructuraciones internas, entre otras, la eliminación de intermediarios en la proveeduría de insumos y en la venta de sus productos al exterior. Así podrían tener el control total del canal de distribución y, por tanto, obtener los beneficios económicos de la exportación e importación directa. Obviamente, lo anterior vino a perjudicar a los “dueños” de estos canales de distribución: las *sogo shoshas*.

El segundo momento lo encontramos cuando los efectos de la crisis financiera de 1997 llegan a Japón y las *sogo shoshas* sufren una caída cada vez más pronunciada de sus ventas y ganancias. De acuerdo con estadísticas recientes, durante el primer semestre de 1998,

las ganancias netas de Mitsui & Co. cayeron 27.5, por ciento en comparación con el año anterior, mientras sus ventas disminuyeron 15.5 por ciento. Mitsubishi, por su parte, experimentó una caída en sus ganancias del orden de 60.8 por ciento y de sus ventas en 8.1 por ciento; Itochu Corp. perdió 73.1 por ciento de sus ganancias anteriores y 8.8 por ciento de las ventas.^{3, 4}

Origen de las *sogo shoshas*

Las *sogo shoshas* tienen sus orígenes en Japón durante el período Tokugawa, cuando algunos *daimyos* y *samurais*, ante el notable empobrecimiento, abandonaron sus actividades cotidianas para dedicarse a la producción, el comercio y las finanzas. Así, los antiguos *samurais* Mitsui, Gumi y Lida se convertirían en los fundadores de las *sogo shoshas*, que en principio comercializarían con arroz, para luego invertir en la producción de artículos de lujo. Ante el prestigio social que estos negocios fueron ganando, otros *daimyos*, como los Sumitomo, incursionaron en la elaboración de textiles y sake, así como en la explotación de minas de oro, carbón, hierro y cobre.

Las *sogo shoshas* siempre han jugado un papel importante en la vida política de Japón. Desde las últimas décadas del siglo XIX, cuando se aliaron con el emperador Meiji en contra de los Tokugawa, hasta el papel que jugaron como proveedores de los artículos de guerra para la Segunda Guerra Mundial, las compañías generales de comercio han sabido moverse de acuerdo con sus intereses en las distintas circunstancias económicas, políticas y sociales en que se ha encontrado Japón.

* Investigadora del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales del CUCEA, Universidad de Guadalajara.

Con la llegada del Comodoro Perry en 1853 y la forzada apertura económica japonesa, las compañías extranjeras controlaron el comercio exterior. Las comercializadoras japonesas colaboraron con ellas manejando el mercado interno japonés y dejando en las manos extranjeras las demandas del mercado internacional.

Con el plan de modernización Meiji de 1868 se ofreció a las antiguas *sogo shoshas* la administración de las finanzas gubernamentales. Las *sogo shoshas* financiaron en principio la compra de bonos gubernamentales y recibieron a cambio la compra, a precios módicos, de empresas creadas por el propio gobierno.

La estrategia del control del comercio internacional en manos de los extranjeros cambió cuando se creó Mitsui Gumi, transformada en 1877 en Mitsui Bussan como una compañía general de comercio. Ese mismo año se establece su primera oficina en el extranjero en China.⁵ Luego vendría la apertura de otras oficinas que le permitirían controlar parte del comercio exterior nipón. Para 1939, Mitsui Bussan contaba ya con 91 oficinas en Asia, América y Europa.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, las dos principales *sogo shoshas* en Japón eran Mitsui y Mitsubishi.⁶ Ambas controlaban ya 28 por ciento del total del comercio exterior japonés.⁷ Aliadas con el gobierno japonés, se convirtieron en agentes clave para conseguir insumos y desarrollar armamento durante la Segunda Guerra Mundial.

Después de la derrota de la dicha guerra y bajo la ocupación norteamericana, las *sogo shoshas* así como los *zaibatsu*⁸ fueron disueltos por ley el 3 de julio de 1947. Las principales *sogo shoshas*, Mitsui y Mitsubishi se fragmentaron en 170 y 120 empresas pequeñas, respectivamente.

La disolución de Mitsui y Mitsubishi creó oportunidades de negocio para las nuevas sociedades de comercio. Así, se desarrollaron Marubeni - Iida, C. Itoh, Nichimen, Toyo Menka y Gosho, así como Sumitomo Shoji, Ataka y Nissho.

Una vez concluida la ocupación norteamericana en el archipiélago nipón, y gracias al apoyo del gobierno japonés, Mitsui y Mitsubishi retomaron posiciones a partir de una serie de fusiones entre las empresas que resultaron de la desintegración.

Situación actual

En la actualidad, las principales *sogo shoshas* en Japón, catalogadas por el volumen total de ventas, son en orden de importancia: Mitsubishi Corp., Mitsui & Co., Itochu Corp., Sumitomo Corp., Marubeni Corp., Nissho Iwai Corp., Tomen Corp., Nichimen Corp. y Kanematsu Corp.

Durante la posguerra y la expansión industrial de la década de los sesenta, las *sogo shoshas* buscaron los insumos necesarios para

lograr la industrialización del archipiélago nipón. En esta circunstancia ampliaron sus actividades comerciales, invirtiendo en el desarrollo de recursos y financiamiento, coordinando proyectos y desarrollando un sofisticado sistema de información de los mercados internacionales.

Con el colapso del tipo de cambio y la revaluación del yen en 1985, las *sogo shoshas* se vieron en la necesidad de buscar oportunidades de negocios fuera de Japón, invirtiendo en el extranjero y manteniendo una gran proporción de sus actividades en el comercio exterior. Sin embargo, su participación en los últimos años ha bajado significativamente. A fines de los setenta y principios de los ochenta, del total de las operaciones de estas

El modelo original de las *sogo shoshas* está transformándose de la misma forma que lo viene haciendo la sociedad japonesa

comercializadoras, las exportaciones representaban 22 por ciento y las importaciones 23 por ciento de todas sus operaciones.

En 1990, la participación de las exportaciones disminuyó a 13 por ciento del total de operaciones; mientras que para el mismo año las importaciones participaban con 18 por ciento. Otro dato importante que arroja luz sobre la caída del peso del comercio exterior de las *sogo shoshas* en los últimos años, es el total del control del comercio exterior japonés por parte de estas empresas. En 1990 controlaban aproximadamente dos terceras partes del comercio exterior nipón. Se estima que actualmente sólo participan con el 50 por ciento de las transacciones internacionales de ese país. Hoy, la fuente más grande de ingresos de las *sogo shoshas* es el mercado local, que les significa 44 por ciento de los ingresos totales.

Bajo la presión de la realidad propia de sus organizaciones, derivada como lo apuntábamos anteriormente, de las crisis económica y financiera en Japón en los noventa y la inseparable realidad del incremento de la competitividad global, las *sogo shoshas* tratan de encontrar otros caminos que les permitan continuar su desarrollo.

En un estudio recientemente publicado, Marie Söderberg resalta tres nuevas estrategias organizacionales que están adoptando las *sogo shoshas* para enfrentar este desafío.

Una de las estrategias consiste en la búsqueda de nuevas áreas de negocios en sectores como la informática, multimedia, las telecomunicaciones y la industria espacial. Tomen Corp., por ejemplo, recientemente anunció un proyecto para aliarse con Toyota Tsusho Corp., en la industria de componentes electrónicos, donde la comercializadora proveería de semiconductores y componentes electrónicos a los clientes más importantes de la productora, incluyendo a Toyota Motor Corp.

Una segunda estrategia son los ajustes estructurales de las organizaciones. Las *sogo shoshas* parecen estar buscando ser más

competitivas a partir de seccionarse en partes y formar nuevas empresas o subsidiarias dentro y fuera del territorio japonés. Hasta hace poco, por ejemplo, Sumitomo mantenía la participación a 100 por ciento de su subsidiaria en Australia.

La tercera gran estrategia que ha identificado Söderberg está en el enfoque en Asia, concretamente en el sudeste asiático y China, donde las comercializadoras han mantenido una presencia importante desde hace 130 años. Sin embargo, es a partir de 1991 cuando esta región se convierte en la zona con mayores oportunidades de desarrollo de negocios. La estrategia en Asia consiste en varias formas alternativas: 1) inversión en asociación con productores japoneses en el extranjero o en mercados locales, con el fin de garantizar la venta de sus productos; 2) desarrollo de infraestructura para el mercado asiático, en forma de creación de parques industriales u otros proyectos de inversión, donde pueden garantizar la venta de sus productos; 3) alianzas estratégicas con firmas extranjeras (el caso de la alianza entre Mitsui y Dupont, en la conformación de la empresa Dumac que busca oportunidades de negocios en Asia Pacífico sería un ejemplo); 4) la búsqueda de Asia como mercado. Esta última detenida un tiempo por la crisis financiera de 1997, pero cuyo enfoque principal sigue siendo el mercado chino y el resto de las economías asiáticas, a partir de la aparente recuperación de los mercados en el último año.

El modelo original de las *sogo shoshas* está transformándose de la misma forma que lo viene haciendo la sociedad japonesa. Los resultados de la adopción de las estrategias que están desarrollando se verán en el mediano plazo. Las *sogo shoshas* cuentan con una ventaja competitiva extraordinaria para lograrlo: su sofisticado sistema de información, comparado por algunos con los sistemas de información del Pentágono y el Vaticano. Habrá que esperar para evaluar si sus adaptaciones organizacionales llegaron a tiempo.

Notas

1. Empresas comercializadoras.
2. Sogo significa “versátil”, mientras *shosha* quiere decir “compañías de comercio internacional”.
3. *Japan Economic Almanac 1999*, The Nikkei Weekly. Nihon Keizai Shimbun, Inc, p. 126.
4. Las *sogo shoshas* usualmente trabajan con altos volúmenes de ventas y pocas ganancias. Al parecer, en 1998, la estrategia de estas empresas consistió en sacrificar aún más el nivel de ganancias y no perder su posición estratégica en el mercado.
5. Marie Söderberg, “Asia as seen from the Perspective of Japanese General Trading Houses”, en *Japanese Influences and Presences in Asia*, CURZON, 2000, pp. 101-117. En 1886 abriría la primera oficina en Hong Kong, a la que seguirían Tientsin en 1888, Singapur en 1891, Bombay entre 1994 y 1995, y Londres en estos mismos años.
- 6 Mitsubishi se creó en 1870 por Iwasaki Yataro como una empresa naviera. En 1911 tomaría el nombre de Mitsubishi Goshi Kaisha. *Kodansha Encyclopedia of Japan*. tomo 5, Kodansha, 1983, p. 207.
- 7 Söderberg (2000), p. 103.
- 8 Zaibatsu es el antiguo nombre de los keiretsus o conglomerados japoneses. 